

Четверикова Надежда Анатольевна
канд. социол. наук, ФГБОУ ВО
«Оренбургский государственный университет»,
г. Оренбург
e-mail: nadinka.81@mail.ru

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ КАК РЕАКЦИЯ НА СОСТОЯНИЕ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Аннотация. Организационные изменения сопровождаются различными процессами, которые определяют результат преобразований. Автор исследует такое явление, как сопротивление персонала с его многогранностью в современном мире управления. В статье представлены причины и наиболее популярные, по мнению автора, формы сопротивления организационным изменениям. Рисковость и неопределенность в ситуации изменений усугубляют индивидуальное сопротивление. В этой связи сделан акцент на необходимость формирования подсистемы управления сопротивлением персонала в ситуации организационных изменений. Предложен проект по преодолению сопротивления персонала в организации.

Ключевые слова: сопротивление персонала, организационные изменения, риск, управление сопротивлением персонала, подсистема управления сопротивлением персонала.

Chetverikova Nadezda
Candidate of Sociological Sciences, Orenburg
State University, Orenburg
e-mail: nadinka.81@mail.ru

PERSONNEL RESISTANCE TO CHANGES AS A REACTION TO THE STATE OF RISK AND UNCERTAINTY

Abstract. Organizational changes are accompanied by various processes that determine the outcome of the transformation. The author investigates such phenomenon as resistance of the personnel with its versatility in the modern world of management. The article presents the reasons and the most popular forms of resistance to organizational changes, according to the author. Riskiness and uncertainty in the situation of change exacerbate individual resistance. In this regard, emphasis was placed on the need to create a subsystem for managing personnel resistance in the situation of organizational changes. A project to overcome the resistance of the staff in the organization.

Keywords: personnel resistance, organizational change, risk, personnel resistance management, resistance control subsystem personnel.

Сопротивление является свойством абсолютно любого элемента системы. В условиях организационных изменений проблемы актуализации и необходимости учета социальных факторов обостряются в связи с возникновением такого явления, как сопротивление персонала. Сопротивление персонала увеличивает вероятность появления разного рода рисков, саботирует процессы по оптимизации и созданию устойчивой организации, препятствует реализации миссии и стратегии организации, так как носителями сопротивления так же, как и носителями изменений является, прежде всего, человеческий фактор. Сопротивление персонала любой формы, осознанное или бессознательное, оказывает негативное влияние на реализацию нововведений и процессов, программ и проектов по совершенствованию деятельности организации.

Под сопротивлением персонала понимаются различные поступки работников, которые дискредитируют, задерживают или противодействуют переменам в процессе труда. Причинами сопротивления могут быть угрозы потребностям работников в безопасности, социальных взаимодействиях, статусу, возможности самореализации. Причиной может быть любое явление, событие, вносящее дисбаланс в трудовую деятельность работника [5].

Сопротивление ассоциируется с негативом в силу того, что может увеличить сроки реализации изменений и, как следствие, увеличить количество издержек. Таким образом, происходит дестабилизация процесса преобразований. По мнению И. Анософфа, сопротивление – закономерное явление дискредитации и противодействия реализации любого плана, мероприятия или проекта нововведения, целью которых стоит преобразование, обновление, усовершенствование, оптимизация [2].

Сила сопротивления, как правило, зависит от степени информированности членов организации относительно ее бизнес-стратегии, необходимости проведения изменений, видения собственной роли как участника преобразований и собственного места в будущей организации.

По мнению Ю. Д. Красовского, консерватизм в отношении изменений, то есть сопротивление новому, как правило, характерен для работников, характер мышления которых не позволяет им ориентировать себя на новое [3]. Такое поведение позволяет им находиться в зоне комфорта, стабильности и уверенности, поддержке собственного престижа. Тот факт, что работник не знает, не умеет, не владеет в достаточной степени необходимыми компетенциями является одной из причин сопротивления, которая выражается в низкой терпимости к изменениям.

К причинам сопротивления изменениям исследователи также относят и саму природу изменения, когда работники проявляют неуверенность в правильности принимаемых решений, негативно воспринимают наступившую неопределенность, неправильно понимают или недопонимают цели и стратегию изменений. Необходимо отметить, что в социальной системе, какой представляется нам организация, все элементы существуют в условиях неопределенности воздействия окружающей среды. С ростом ощущения нестабильности, неопределенности, рисковости растет и индивидуальное сопротивление работников. Неопределенность в научной литературе часто используется во взаимосвязи с таким понятием, как риск. Риски возникают всегда независимо от того, планируемое изменение в организации или нет. Риск – это то, что связано с вероятностью ошибки в выборе цели, способов, технологий. А. В. Мозговая определяет риск «как потенциальную возможность угрозы будущих материальных, физических, психологических, социальных, духовных потерь (ущерб здоровью, жизни, имуществу), обусловленных субъективным решением» [6, с. 28]. В этой связи можно выделить следующие виды рисков:

- материально-экономический. Сопровождается утратой или обесцениванием сбережений, имущества, утратой собственности;
- физический (ухудшение здоровья, потеря трудоспособности полная или частичная);
- социально-психологический. Данный вид риска связан прежде всего с внутренним состоянием человека (угроза потери работы, служебного положения, статуса, потеря контроля над своей жизненной ситуацией);
- духовный (деградация окружающей среды);
- моральный (изменение жизненного уклада, жизненных планов).

Но не только гипотетически перечисленные риски могут продуцировать поведение работников, отличное от желаемого руководством предприятия. Сопротивление опасно прежде всего тем, что могут быть нарушены нормы поведения, сплоченность, отношения между группами, желание работать в команде и в организации в целом. Высока вероятность противоречий на различных уровнях управления и взаимодействия работников предприятия. Возрастает роль управления особым видом рисков – кадровым, что позволит снизить уровень неопределенности как в процессе проектирования, так и в процессе реализации организационных изменений.

Причины и истоки сопротивления персонала многоаспектны. Богма Е. С. предлагает три группы причин в зависимости от уровня сопротивления: индивидуального, группового или организационного [1]. Мкртычян Г. А. и Исаева О. М. в своем исследовании выделяют две группы факторов сопротивления: внешние и внутренние. Первая группа представляет собой организационные причины сопротивления, которые, как правило, связаны с особенностями организации. Ко второй группе факторов исследователи отнесли индивидуально-психологические и социально-психологические причины [4]. Тарабакина Л. В. и Лаврова А. С. полагают, что сопротивление в организации обусловлено психологической готовностью персонала, организационной культурой и уровнем удовлетворенности трудом [7]. Как показывают результаты исследований, достаточно весомой является социально-психологическая составляющая сопротивления. Психологические барьеры могут быть связаны с восприятием работниками предлагаемых преобразований, социально-психологическим климатом в организации или в отдельно взятом подразделении. В связи с этим возрастает роль социально-психологических механизмов регулирующих активность персонала в ситуации организационных изменений, определения типа мотивации и психологических барьеров, вариативности применения социально-психологических методов управления персоналом. Не снижается, а возможно и возрастает роль экономических механизмов регулирования управленческих процессов. Именно поисково-исследовательский характер в деятельности руководства организации позволяет определить базисы сопротивления.

Методы проведения организационных изменений могут также формировать иррациональное поведение (сопротивление):

- недостаток информации о тенденциях развития предприятия – информационная блокада;
- слабая технологическая и техническая база организации при достаточно высоких требованиях к конечному результату;
- неприемлемость исключительно авторитарного подхода в управлении и манипулирования.

Как правило, в ходе проведения организационных изменений возникают проблемы, которые носят морально-этический характер. Нет ничего постоянного, в связи с чем изменения могут коснуться перераспределения властных полномочий и сфер влияния, могут быть связаны с понижением в должности или изменением статуса должности в структуре организации, сокращением персонала, изменением пакета компенсаций. В процессе реализации организационных изменений могут быть выявлены нежелательные для участников процесса профессиональные характеристики, такие как отсутствие требуемой квалификации, негативное отношение к работе, нежелание нести ответственность, отсутствие преимущественного права в ситуации сокращения персонала, отсутствие объективных критериев для оценки уровня профессионализма персонала и другое.

Существуют различные классификации видов сопротивления изменениям в зависимости от причин и форм сопротивления. Наиболее популярной можно считать классификацию, предлагаемую Дж. Ньюстром и К. Дэвисом [5]. Они выделяют три основных вида сопротивления изменениям, воздействующие на формирование негативной установки работников к изменениям: логическое, психологическое, социологическое сопротивление.

Таблица 1.

Виды сопротивления персонала организационным изменениям

Виды сопротивления	Характеристика
Логическое	Результат происходящих изменений, связанный с издержками и реальными потерями персонала в реальном времени. Несогласие работников организации с вполне логичными фактами и аргументами руководства;
Психологическое	Основывается на эмоциях, чувствах и установках и является внутренне логическим, с точки зрения установок работника и его отношения к изменениям;
Социологическое	Результат вызова, который изменения бросают групповым ценностям, интересам, нормам.

Источник: [5]

В управленческой практике встречаются различные открытые и скрытые формы сопротивления. Перечислим некоторые из них.

1. Отрицание. Представляет собой наиболее популярную форму сопротивления. Причины отрицания заложены в самой сути сопротивления – как правило, все что доставляет дискомфорт выражается через неприятие и отрицание. Так устроена психика человека.

2. Индифферентизм. Эта форма не предполагает открытого сопротивления. Персонал достаточно равнодушно, безучастно и безразлично относится к изменениям.

3. Скептицизм. Персонал может быть обоснованно скептически в отношении важности и необходимости изменений, в отношении способности успешно их реализовать, а также к самим проектам изменений.

4. Консерватизм. Данная форма сопротивления проявляется в стремлении сохранить то, что ценно – попытка сохранить те нормы, традиции и принципы, которые сторона, оказывающая сопротивление, считает ценными и предпочтительными внедряемым новшествам.

5. Конфликтность. Сопротивление может перейти в конфликт интересов – изменения могут привести к удовлетворению одной категории работников и не принести ничего значимого другим работникам, или даже нанести ущерб.

Таким образом, анализ такого явления как сопротивление базируется на анализе причин, вызывающих ответную реакцию на управленческое воздействие. Установить и раскрыть основные причины сопротивления изменениям – это значит определиться с направлениями совершенствования в выбранной стратегии преобразований и инновационной управленческой позиции в целом.

Преодоление сопротивления необходимо начинать с понимания того, что сопротивление персонала – это существенный сдерживающий фактор при проведении организационных изменений, в силу того что реакция персонала неоднозначна, иногда непредсказуема и обусловлена индивидуальными установками и отношением к изменениям. С учетом специфики деятельности руководство предприятия должно разрабатывать инструменты для преодоления и снижения сопротивления, разрабатывать такие мотивационные механизмы, которые способствовали поддержке перемен, формировать комплекс мероприятий, программ, проектов, снижающих социально-трудовые риски и сопротивление.

Преодолеть множественные разногласия, возникающие в ситуации организационных изменений, сопровождающихся в определенной степени неопределенностью и риском, возможно при условии создания подсистемы управления сопротивлением организационным изменениям персонала предприятия, главной целью которой должно стать обеспечение поддержки организационных изменений и минимизация рисков сопротивления [8]. Основные принципы предполагаемой подсистемы можно сформулировать следующим образом:

- признание ценности личности;
- признание приоритетной роли персонала как главного элемента организации;
- формирование мотивированности на перемены;
- включение персонала в процесс преобразований на условиях сотрудничества и партнерства, позволяющее достигать необходимого поведения персонала;
- создание атмосферы доверия, взаимопомощи, понимания преобразований и изменений;
- обеспечение непрерывного, системного и целевого обучения персонала (по необходимости);
- эффективный контроль над процессом трансформации организации.

Подсистема управления сопротивлением на основе реализации социально ориентированной стратегии изменений и развития предприятия в целом позволит уменьшить сопротивление и обеспечит устойчивость предприятия в ситуации изменений. Все элементы подсистемы управления сопротивлением находятся в отношениях детерминации (влияют друг на друга). Успех проекта по созданию подсистемы управления сопротивлением возможен, по мнению автора, при прохождении ряда этапов представленных в таблице 2.

Таблица 2

Проект по преодолению сопротивления персонала организационным изменениям

Этапы проекта	Содержание работ
Прогнозирование, планирование и начало работ	Выявление и формулирование основных причин проведения организационных изменений, подготовка плана организационных изменений, создание проектной группы
Исследовательский	Определение типов сопротивления, поиск путей нейтрализации рисков, определение приоритетных направлений организационных изменений и способов их реализации
Рекомендательный	Разработка форм участия персонала и форм поддержки, предложение мероприятий по преодолению (снижению) сопротивления;
Внедрение	Ознакомление работников с новой стратегией организационного развития
Заключительные мероприятия	Оценка деятельности проектной группы, разработка мероприятий и программ оценки по итогам работы

Составлено автором по материалам исследования

Итак, снижению сопротивления принадлежит исключительно важная роль в реализации изменений. Регулирование сопротивлением позволяет решать следующие основные задачи:

- формирование четкого представления преобразованного (измененного) предприятия и доведение его до сведения всех работников;
- обеспечение поддержки изменений на предприятии;
- создание и продвижение системы лидерства на предприятии;
- привлечение персонала к процессу изменений;
- разработка (совершенствование) социально-ориентированных программ;

- формирование системы обратной коммуникации;
- разработка (совершенствование) программ корпоративного обучения.

Можно утверждать, что особая роль в снижении сопротивления принадлежит пониманию причин и разработке точечных мероприятий, направленных именно на нейтрализацию, а не на эскалацию сопротивления. Важнейшими организационными задачами управления сопротивлением персонала в ситуации организационных изменений должны стать совершенствование организации правового, кадрового, нормативно-методического и информационного обеспечения, системы управления персоналом, управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, разработка (совершенствование) форм участия персонала в изменениях, позволяющих достигать необходимое поведение персонала.

Библиографический список

1. Богма, Е. С. Классификация причин сопротивления персонала организационным изменениям на предприятиях // Сетевой журнал «Научный результат». 2016. – Т. 2. – № 1(7). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/klassifikatsiya-prichin-soprotivleniya-personala-organizatsionnym-izmeneniyam-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 02.09.2018).
2. Ансофф, И. Стратегическое управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155> (дата обращения: 26.08.2018).
3. Красовский, Ю. Д. Обучающие модели развития управленческих знаний. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 296 с.
4. Мкртычян, Г. А., Исаева, О. М. Причины сопротивления персоналом: взгляд менеджеров как агентов перемен: // Организационная психология. 2015. – Т. 5. – № 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/prichiny-soprotivleniya-personala-organizatsionnym-izmeneniyam-vzglyad-menedzherov-kak-agentov-peremen> (дата обращения: 02.08.2018).
5. Ньустром, Джон В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж. В. Ньустром, К. Дэвис; [Пер. с англ. Е. Бугаевой, В. Вольского]. – СПб. и др. : Питер, 2000. – 447 с.
6. Риск в социальном пространстве / отв. ред. Мозговая А. В. – М.: Институт социологии РАН, 2001. – 347 с.
7. Тарабакина, Л. В., Лаврова, А. С. Стиль реагирования персонала на организационные изменения в контексте реализации инноваций // Проблемы современного образования. – 2017. – № 6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/stil-reagirovaniya-personala-na-organizatsionnye-izmeneniya-v-kontekste-realizatsii-innovatsiy> (дата обращения: 01.08.2018).
8. Четверикова, Н. А. Управление организационными изменениями (в контексте структурной реорганизации электроэнергетики) // Вестник РУДН. Серия «Социология». – 2014. – № 2 – С. 198-207.

References

1. Bogma Ye. S. Klassifikatsiya prichin soprotivleniya personala organizatsionnym izmeneniyam na predpriyatiyakh [*Classification of reasons for personnel resistance to organizational changes in enterprises*]. Setevoy zhurnal «Nauchnyy rezul'tat». [Network Journal "Scientific Result"], 2016, T. 2, I. 1 (7). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/klassifikatsiya-prichin-soprotivleniya-personala-organizatsionnym-izmeneniyam-na-predpriyatiyah> (accessed: 02.09.2018).
2. Igor' Ansoff. Strategicheskoye upravleniye [Strategic management] Available at: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155> (accessed: 26.08.2018).
3. Krasovskiy YU.D. Obuchayushchie modeli razvitiya upravlencheskih znaniy [*Teaching models for the development of management knowledge*]. M.: YUNITI-DANA, 2010. 296 p.
4. Mkrtychyan G.A., Isayeva O.M. Prichiny soprotivleniya personalom: vzglyad menedzherov kak agentov peremen [*Reasons for resistance by staff: the view of managers as agents of change*]. Organizatsionnaya psikhologiya [Organizational psychology]. 2015. T.5. №1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/prichiny-soprotivleniya-personala-organizatsionnym-izmeneniyam-vzglyad-menedzherov-kak-agentov-peremen> (accessed: 02.08.2018).
5. N'yustrom, D. V. Organizatsionnoe povedenie. Povedenie cheloveka na rabochem meste [*Organizational behavior. Behavior in the workplace*]. St. Petersburg. and etc.,: Piter, 2000. 447 p.
6. Risk v sotsial'nom prostranstve [*Risk in the social space*] / отв. red. Mozgovaya A. V. M.: Institute of Sociology, Russian Academy of Sciences, 2001, 347 p.
7. Tarabakina L. V., Lavrova A. S. Stil' reagirovaniya personala na organizatsionnye izmeneniya v kontekste realizatsii innovatsiy [*Style of personnel response to organizational changes in the context of innovation implementation*]. Problemy sovremennogo obrazovaniya [Problems of modern education], 2017. I. 6. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/stil-reagirovaniya-personala-na-organizatsionnye-izmeneniya-v-kontekste-realizatsii-innovatsiy> (accessed: 01.08.2018).
8. Chetverikova N. A. Upravlenie organizatsionnymi izmeneniyami (v kontekste strukturnoj reorganizatsii ehlektroehnergetiki) [*Management of organizational changes (the case of the electric power industry reorganization)*]. Vestnik RUDN. Seriya «Sociologiya» [Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series «Sociology»], 2014, I. 2, pp. 198 – 207.